

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 17 (2012) : 71 - 80
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية والتطبيق

رميلة لعمور

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

تمهيد:

تسعى دول العالم في عالمنا المعاصر إلى مواكبة التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق والسبل من خلال استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعد عماد التقدم الذي مس مختلف جوانب الحياة، وهذا باعتبار أن الإدارة هي الوظيفة الاجتماعية ذات التأثير على حركة المجتمع في مجالاته المختلفة، ورغم وفرة المفاهيم والنظريات والمداخل الإدارية المعاصرة التي يزخر بها الأدب الإداري إلا أن عدد قليل من تلك الإسهامات مثلت نقلات نوعية في مضامين واتجاهات الفكر الإداري الحديث ولعل كان أبرزها "إدارة الجودة الشاملة "التي تبلورت مفاهيمها في ثمانيات القرن الماضي و التي فرضت نفسها وبقوة ولاقت قبولاً عاماً في معظم دول العالم.

وقد تزايدت درجة الاتفاق بين الباحثين والمفكرين حول أهمية إدارة الجودة الشاملة فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار إدارة الجودة الشاملة الوجه الأخر للتقدم التكنولوجي، وان الإدارة لم تعد تعني ما كانت تعنيه في الماضي، فالإدارة من اجل الكمية هي إدارة القرن العشرين، وإدارة الجودة الشاملة هي إدارة القرن الواحد والعشرين[1]، أما البعض الأخر فاعتبر إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلومات والحواسيب.[2]

يشكل تحسين أداء الخدمات اهتماما عالميا لما يشكله قطاع الخدمات من نسبة كبيرة من القوى العاملة قياسا إلى القوى العاملة في بقية القطاعات الأخرى، ومع أن أولى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كانت في المنظمات الصناعية وما حققته هذه الأخيرة من نتائج متميز أدى إلى وجود بعض الآراء القائلة بعدم ملائمة تطبيق هذا المدخل في منظمات الخدمة بحيث تم اعتبار هذا المدخل ينتمي إلى البيئة الصناعية لما يحتويه من أفكار وممارسات تخص المنتجات المادية فقط

ومع أن تطبيقات مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي أو ألخدماتي قد تجاوز مثل هذه الاعتراضات، لما أثبتته من جدارة في قطاع الخدمات في العديد من الدول المتقدمة مثل اليابان الولايات المتحدة الأمريكية ...إلا أننا سنحاول في مقالنا هذا إلقاء نظرة عن كثب عن أساسيات تطبيق مدخل إدارة الجودة في منظمات الخدمة وأهم المعوقات التي تواجه هذه المنظمات في تبني هذا المدخل.

أولا: **تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

رغم اتفاق الباحثين على أهمية وتميز مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره تجسيد لعصر جديد يمكن للمنظمات من خلاله ضمان إستمراريتها وازدهارها، إلا أن محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة أدت إلى الكثير من المناقشات والى قدر كبير من سوء الفهم والى قدر هائل جداً من التعريفات، و لا غرابة في ذلك إذ سئل مرة رائد الجودة (ديمنج) عنها فأجاب بأنه لا يعرف، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على شمول معناها، ولذا لكل فرد رأيه الخاص فيها والزاوية التي ينظر بها إلى هذا المفهوم، فمنهم من يعتبرها فلسفة وهناك من يقول أنها ثقافة وآخرون يرون أنها إستراتيجية... وهذه بعض الأمثلة

عن اتجاهات الباحثين في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1. **إدارة الجودة الشاملة كثقافة:**

الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل[3]

2. **إدارة الجودة الشاملة كفلسفة:**

بينما يرى بعض المهتمين بالجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية فقد عرفها ديل بستر فيلد و آخرون على أنها :فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة كما أنها تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات العميل الحالية والمستقبلية[4].

3. **إدارة الجودة الشاملة كمدخل:**

في حين أشار عدد من الباحثين إلى مفهوم أدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري، فعرفت على أنها: مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتمادا على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة، وتهدف إلى تحقيق النجاح الطويل الأمد وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين وللمجتمع[5].

4. **إدارة الجودة الشاملة كنظام:**

بينما ينظر بعض الباحثين إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام وهو ما ذهب إليه خضير حمود فقام بتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها :نظام إداري يضع العميل على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير [6]، حيث أن الاتجاه برضى العميل يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقرار بالمقارنة مع الأرباح ذات المدى الزمني_القصير.

5. **إدارة الجودة الشاملة كأستراتيجة:**

ومنهم من يعتبر إدارة الجودة الشاملة : إستراتجية تحسين الأعمال الرئيسية فهي تعد قضية الإدارة الرئيسية للمستقبل لأنها أساس الكفاءة والمنافسة[7].

6. **إدارة الجودة الشاملة كطريقة وأسلوب لأداء الأعمال:**

تطرق بعض الباحثين إلى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وطريقة متميزة في أداء الأعمال حيث يقول مؤيد الفضل ويوسف الطائي على أنها :أسلوب لتنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسئولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة[8].

ومن خلال هده الدراسة يمكن القول إنّ إدارة الجودة الشاملة هي منهج متكامل وطريقة متميزة لإدارة الأفراد والعمليات والوسائل والبرامج وكل ما من شأنه يضمن تحقيق الرضى التام للزبون، ورغم تعدد التعاريف وتعدد المفاهيم إلا أنه لوحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والمهتمين على أن لبّ وجوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو الزبون الذي يجب أن يكون محاطاً بالالتزام الكلي من أجل ضمان النجاح والتفوق والتميز والبقاء في خضم المنافسة العالمية.

ثانيا: **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية الأساسية، التي إذا ما طبقت هذه المبادئ بفاعلية في المنظمة فإنها ستؤدي حتما إلى تحقيق مستوى متميز من الجودة، و لا يمكن أن يكون هناك نجاح إذا لم تكن هذه المبادئ مفهومة لدى القائمين على تطبيقها، وقد تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة حيث:

- يرى محمد العزاوي أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:[9]
  - التخطيط الاستراتيجي.
  - الإسناد والدعم.
  - مشاركة العاملين في العمليات.
  - التحسين المستمر.
  - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
  - تحقيق رضى العميل.

نظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة كثقافة، فقد عرفها logothetis على أنها :ثقافة تعزز مفهوم

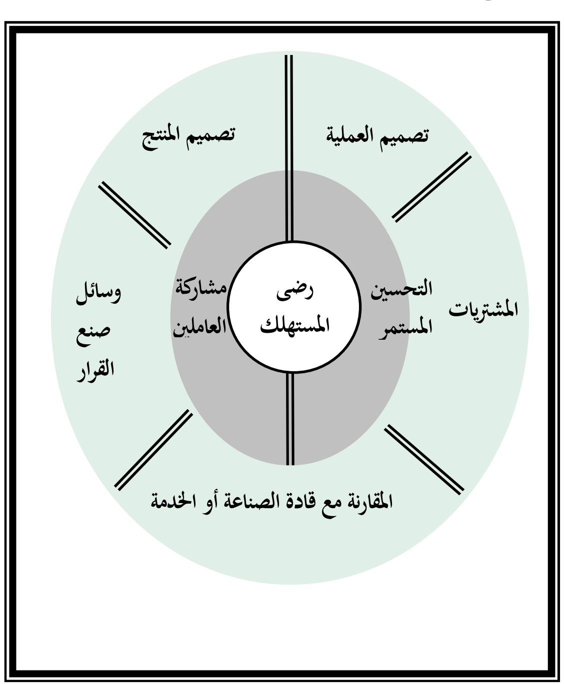
- التدريب والتطويـر.

●في حين يركز كل من مؤيد الفضل و يوسف الطائي على المبادئ التالية:[10]

- التركيز على المستهلك.
- التركيز على العملية.
- التحسين المستمر.
- القيادة الموجهة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- اتخاذ القرار على أساس الحقائق.
- مشاركة الأفراد.

حيث يعتبران المستهلك (الزبون) هدف أي منظمة، و يعتبراه المتفضل عليها عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها ويعتبران المستهلك المحور الذي ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم (1): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضى المستهلك



المصدر: (الفضل,الطائي 2004: 33)

●حين يؤكد خضير حمود، أن هناك أربعة عشر مبدأ هي: [11]

- التركيز على العميل.
- التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- المشاركة والتحفيز.
- نظام المعلومات والتغذية العكسيـة.
- العلاقة بالموردين.
- التحسين المستمر.
- توكيد الجودة.
- التزام الإدارة العليا للجودة.
- القرارات المبنية على الحقائق.
- الوقاية من الأخطاء.
- الإدارة الإستراتيجية للجودة.
- المناخ التنظيمي الملائم.
- الإدارة العملياتية.
- تصميم المنتج أو الخدمة.

ويمكن مما سبق تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1. التفاهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية والإجراءات وسياسات العمل الملائمة وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

2. التركيز على الزبون ووضع خدمته أساساً لكل جهود المنظمة.

3. أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وتجنب الإعادة .

4. التحسين المستمر والاستمرار في تحسين جودة العمل من خلال بناء ثقافة منظميه تسعى إلى ذلك .

5. الرقابة الذاتية، فالجودة ليست عملية رقابية بل مسؤولية الجميع.

6. تحسين الاتصالات والشفافية في المنظمة ليعلم جميع العاملين بما يدور فيها.

7. الاهتمام بالتدريب والتطوير لتقليل الأخطاء التي تؤثر على الجودة.

8. قياس الأداء لاتخاذ الإدارة قرارات التحسين

بناءاً على أرقام وحقائق وليس على آراء.

9. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك باستخدام أسلوب العمل الجماعي لرفع الروح المعنوية وتقليل الصراعات بينهم وتحفيزهم لتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة ليساهموا في تبنيها وتطويرها.

10. تطبيق منهج العمليات وتنظيم العمل بحسب العمليات وليس بحسب الوظائف لتقليل الحواجز بين الإدارات المختلفة والعمل معاً لخدمة العميل.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّه : من اجل أن تكون إدارة الجودة الشاملة ناجحة لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية السابقة الذكر التي تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها سواء السلعية أو الخدمية من أجل الحصول على ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية لذا لا بد من التركيز على تلك المبادئ ودراستها دراسة مستفيضة.

ثالثا: **<u>فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات:</u>**

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية لتحسين أداء منظمات الخدمة وتقديم الجودة العالية، التي ينتج عنها كسب رضا وولاء العميل، باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة و قد يكون من الصعب معرفة التأثير المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة ولكن ثبت من الدراسات السابقة أن تطبيق هذه المبادئ يحقق ميزات كثيرة منها:

- تقوية علاقاتها مع الزبائن وزيادة رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة.
- تحسين مستوى ربحية المنظمة وتحقيق وفورات مالية وتقليل النفقات الضائعة.
- رفع معنويات العاملين داخل المنظمة وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة بشكل فعال.
- تعزيز سمعة المنظمة والمساعدة على تطوير إدارة فعالة لها تركز على الأولويات بشكل صحيح.[12]
- انخفاض شكاوى الزبائن من جودة السلع والخدمات المقدمة وزيادة رضاهم.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر والاستغلال الأمثل لابتكارات العاملين.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- زيادة الإرباح وزيادة الإنتاجية وتخفيض عيوب الإنتاج والجودة.[13]

ويمكن القول مما سبق أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل كل النقاط السابقة وأكثر، وفي رأي الباحثة أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتمثل في أنها تجعل المنظمة أكثر تكيفاً مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية بما يخدم تحقيق الجودة ويجعل منها أكثر قابلية لمواجهة المنافسة القوية في ظل التغيرات الكبيرة التي تمس العالم.

رابعا: **<u>متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات:</u>**

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج، وذلك أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينطوي على استثمار الكثير من الوقت والمال والإعداد الجيد للعاملين لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وهذا الأمر يثير التساؤل عن السبب الداعي لاتخاذ قرار التطبيق وفي الحقيقة فإن هناك سببين أساسين يدفعان المدير إلى المغامرة باتخاذ ذلك القرار وهذان السببان هما:[14]

- إنهم يدركون ضرورة أن يحققوا شيئاً ما.
- أنه ليس أمامهم بديل أخر.

وفي كثير من الأحوال يصحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيرات جوهرية في التفكير والأداء مما يؤدي الى ظهور ما يسمى : مقاومة التغييرإذْ من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير فكل منا يؤدي عمله

داخل منطقة الأمان ويشعر بالتهديد لذلك فأنهم يقاومون التغيير بل ويمنع العديد منهم حدوث التغيير لهم أو للمنظمة وقد تسبب هذه المقاومة نوعاً من المشكلات داخل المنظمة ومن أجل ذلك يقول ويليامز إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج الى أمرين أساسين:[15]

أولاً: لابد من وجود معرفة علمية بالمنظمة أي كيف تحدث الأشياء بالفعل ومن يساعد في إزالة اية عقبات، وما الاشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الاهداف.

ثانياً : أن يتوفر لدى الأفراد العاملين الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة، أهميتها والامور التي تخرج عن نطاقها وكيف تتحقق.

ولا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين بشأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذْ يرى محمد العزاوي أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في : القيادة – الإلتزام – فرق العمل – التصميم الفعال – التركيز على العمليات. ويضيف أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب تفاعل العناصر السابقة في المنظمة[16] .

بينما يرى فريد زين الدين، أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي :[17]

–دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

– التوجه بالزبون وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة.

– تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

– قياس الأداء للإنتاجية والجودة.

– الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة.

– التعليم والتدريب المستمر.

– تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

– مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الانتاجية والجودة.

– تأسيس نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.

- ويمكن شرح العناصر السابقة حسب راي خالد عبد العزيز:[18]

-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: الذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة.

-التوجه نحو الزبون والعمل على تحقيق رضاه: ويشمل ذلك الزبائن الخارجيين المستهدفين والداخليين (عمال المنظمة) فالزبون هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان تضامنهم ممايقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير كما انه مرهون بمدى إستيعاب العاملين ثقافة المنظمة.

-قياس الأداء للإنتاجية وللجودة: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للاداء فيما يتعلق بالانتاجية والجودة.

-الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للمورد البشري ألاهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذْ يدعو (ديمنج) إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر وربط المكافات بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضى الزبون.

-التعليم والتدريب المستمر: إن المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك بأستمرار من اجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على بلوغ الجودة.

-القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة : إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الاخرى ويتابع ويساند الاداء ويقدم النصح والارشاد والمساعده لتصحيح ماقد يقع من انحرافات الأداء.

-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة : يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والاساسية التي

تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذْ إنّ تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المنظمة يفعّل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

-تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: ويضم ذلك أعضاء من وظائف واقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المنظمة في بذل الجهود اللازمة في ارساء نظام الجودة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدى نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية يتوقف على مدى مساهمة ومشاركة جميع الأفراد في تلك المنظمة من مديرين وعاملين ومستشارين ... الخ، كما أن قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب جهوداً حقيقية وجادة من قيادة المنظمة في تفعيل وإرساء أوامر التطبيق بالاضافة الى مجموعة من العناصر المهمة هي:

-بناء الوعي لدى الأفراد بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

-توسيع ثقافة المنظمة لتشمل المحيط الخارجي (الموردين والزبائن) بدلاً من التركيز فقط على المحيط الداخلي.

-لتركيز على الزبون باعتباره جوهر إدارة الجودة الشاملة .

-فتح خطوط الاتصال واستمراريتها وشفافيتها.

-التحديد الدقيق للأهداف.

-تكوين فرق عمل خبيرة ومتمكنة.

-التعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية من عاملين ومديرين ومستشارين.

-خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة داخل المنظمة.

خامسا: **<u>مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات</u>:**

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق علية من قبل جميع الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ولكن يمكن القول بأنّ هناك مجموعةً من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

وحسب ما يرى جوزيف جابلونسكي هو ومجموعة أخرى من الباحثين ان مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هي:[19]

- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد.
- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.
- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق.
- المحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

ويمكن شرح المراحل السابقة حسب كل من: جوزيف جابلونسكي[20]، خالد عبد العزيز[21]، صالح عليمات[22]:

●المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد

سميت هذه المرحلة بالصفرية لانها تسبق بالفعل مرحلة البناء، في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يستوجب عيلها أن يكون لديها إتجاهاتٍ إيجابية حول هذا المسعى ودراية مبدئية به بالاضافة الى ذلك يتم تدريب المديرين والقادة والمسؤلين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، كما يقوم هؤلاء المديريون والقادة على إعداد صياغة رؤية المنظمة وهذا يتم من خلال خلق تصور وفلسفة واضحة للمنظمة وإيجاد نص صريح لرسالة المنظمة واهدافها وما تطمح له مستقبلاً وإعداد السياسية التي تدعم بشكل مباشرالخطة الاستراتيجية للمنظمة التي تحتوي على الاهداف العامة واهداف إدرة الجودة الشاملة التي تسعى الى تحقيقها والقيام بإيصالها لجميع أفراد المنظمة.

●المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم وضع الاساس لعملية التغيير داخل المنظمة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ودمج نشاطات إدارة الجودة ضمن إستراتجيات وخطط المنظمة ويتم إختيار أعضاء لجنة

الجودة التي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير بالإضافة الى ذلك يتم إختيار مستشار للجودة ثم تبدأ عملية التخطيط التفصيلي وإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعاً وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على إرشاد تطبيقها وتقييمها وكما قلنا سابقاً إنّ أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التغدية العكسية.

●المرحلة الثانية: مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الاعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات وتتكون هذه المرحلة من التقييمات وذلك عن طريق التقييم الذاتي الذي يهدفُ إلى معرفة وعي وإدارك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتقييم التنظيمي وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين اوإستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى هذا يتم أيضاً تقييم تكلفة اراء العملاء لمعرفة ما ينتظره الزبون من المنظمة كما يتم تقييم تكلفة الجودة وذلك بمقارنة جميع التكاليف المالية للجودة مع التكاليف المالية للاجودة وتتم كل هذه التقييمات حتى يتم تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة.

●المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق أو التنفيذ

في هذه المرحلة يتم إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتم وضع التفاصيل اللازمة للتطبيق بحيث يتم توضيح كيفية التنفيذ والهيكل التنظيمي اللازم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والأجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل التنفيذ كما يتم تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة التي تهم إدارة الجودة الشاملة ويتم في هذه المرحلة اختيار من سيتولي التدريب في المنظمة بحيث يجب ان يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة والكافية بشؤون إدارة الجودة الشاملة وفي الغالب يتم دعوتة من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذه التدريبات.

●المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

إن انجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الثالثة (التطبيق) يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الاطراف الاخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الاطراف يمكن أن تشتمل على المنظمات الفرعية ووحدات الاعمال الاستراتيجية، الموردين والبائعين أو الاقسام المختلفة داخل المنظمة ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات والإستفادة من الخبرات المكتسبة وإجراء التعديلات الإستراتيجية.

وتلاحظ الباحثة إلى جانب ما ذكر وكما تم الإشارة الى ذلك سابقاً أن هناك أكثر من أسلوب ونموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أسهم في وضعها الرواد الاوائل لادارة الجودة الشاملة (ديمنج، جوزيف، كروسبي...) وكذا ما أدخل على أفكارهم من تعديلات وتحسينات لاحقة والتي يطلق عليها المداخل الحديثة لإدارة الجـودة الشاملـة ومنها على سبيل المثال:[23]

- نموذج إدوارد ديمنج
- نموذج جوزيف جوران
- نموذج مالكوم بالدريج
- نموذج victory-c
- نموذج همبر
- النموذج الدائري
- نموذج الجائزة الاروبية للجودة
- نموذج شركة IBM
- نموذج بيتردركر
- نموذج نشارلز(ب) هاندي
- نموذج فليب كروسي
- نموذج الجهاز الحكومي
- نموذج توم (ج) بيترز

سادسا: **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات:**

برغم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من فوائد للمنظمات فإنها تواجه مصاعب أثناء عمليات التطبيق، و لقد اجمع الكثير من المفكرين والكتاب على تحديد مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولتجنب تلك المعوقات يجب الانطلاق من حقيقة مفادها أن "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات أساسية في الكيفية التي تعمل بها المنظمات"[24]

يمكن إجمال بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات إلى:

- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية.

- التغير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .

- الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة .

ب. قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

ج. اتساع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي، الصحة...

د. فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

- مقاومة التغير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم .

- عدم وجود إدارة قوية، فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة، ويجب على هؤلاء أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغير البيئة قبل الحصول على النتائج.

- الإرث الاجتماعي والثقافي وهو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة .

- عدم توفر الدعم المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.[25]

- اتخاذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبل مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- التوقعات غير الواقعية لتكلفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوقع بان تكلفة إعادة العمل مرة ثانية سوف تتلاشى نهائيا بمجرد تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون الاخد بعين الاعتبار تكلفة الأنشطة الوقائية المطلوبة لاكتشاف المشاكل قبل وقوعها والعمل على حلها.[26]

الخلاصة:

اعتمادا على ما تم استعراضه، من عرض للأساسيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة وضرورة لتحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم في تلك المنظمات، لم يبقى لنا إلا التأكيد على مجموعة من التوصيات التي من شانها مساعدة المنظمات في قطاع الخدمات على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بفعالية وكفاء وأهمها:

✓ إن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية سهلة وهينة نطبقها اليوم لنحصل على نتائجها في الغد, وليست بالأمر المستحيل, بل هي عبارة عن أسلوب إداري يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لتطبيقها وتتطلب فهما واستيعابا جيدا والتزاما كاملا وولاء ثابتا ومقدارا من

الكفاح من أجل ضمان نجاح تطبيقها وتتطلب كذلك أن تحقق المنظمة تحّولا وتغيرا في كل طرق وأساليب عملها.

✓ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات حسب المقاييس الدولية، وضرورة تعزيز وتطوير معارف القيادات الإدارية في تلك المنظمات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها إذا أن مسؤولية نجاح أو فشل تطبيقها يقع على عاتق هذه القيادات والدور الذي تلعبه في تفعيلها لجهود فرق العمل.

✓ يجب أن تنظر القيادات الإدارية في منظمات الخدمة إلى إدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد في المنظمة.

✓ الاهتمام بالتدريب المستمر على أساليب إدارة الجودة الشاملة وهذا يعتبر امراً ضروريا لكل فرق العمل المعنية بدلك حيث إن بناء الفريق هو عنصر محوري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهو الطريق الصحيح لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل المطروحة، بالإضافة إلى تحفيز العاملين في كل فرق العمل للاشتراك في عملية التحسين والتطوير المستمر من خلال تشجيع روح الإبداع والابتكار لديهم.

✓ محاولة خلق ثقافة تنظيمية ملائمة ومشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء قيم ومعتقدات تنظيمية محفزة للعمل.

✓ تطوير شبكة الاتصال داخل منظمات الخدمة نفسها، وتحسين الهياكل وطرق الاستقبال ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن و الاهتمام بملاحظاتهم حول الخدمات المقدمة لهم، وإدخال التحسينات اللازمة عليها وإشعارهم بها لكسب ثقتهم وبأن المنظمة تستجيب لملاحظاتهم.

الهوامش:

[1]: دوبينزلويد وكراوفورد ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد، ط1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997، ص:210.

[2]: المناصير علي الفلاح، إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1994، ص:1.

[3]: عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:75.

[4]: ديل بسترفيلد كارول وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الخمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص:3 .

[5]: عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص: 204.

[6]: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص: 75.

[7]: توفيق سريع باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص: 90.

[8]: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الورق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 315.

[9]: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 59.

[10]: مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

[11]: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 98-103.

[12]: صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بالتطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:59.

[13]: فريد عبد الفتاح زين الدين, المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية, ط1، القاهرة، 1996، ص:39.

[14]: عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة لمنهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع والجودة,مركز الخبرات المهنية "بميك"، ط3، القاهرة، 2004، ص:53.

[15]: ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999، ص:42.

[16]: عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص:63.

[17]: فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص:46.

[18]: خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997، ص:84.

[19]: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمائي، مركز الخبرات المهنية "بميك" القاهرة، 1996، ص-ص:71-73.

[20]: نفس المرجع السابق، ص-ص:71-73.

[21]: خالد بن سعيد عبد العزيز، ص:88.

[22]: صالح ناصر عليمات، ص-ص:45-46.

[23]: عمرو عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1 دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص-ص:171-221.

[24]: كوهن ستيفن، رونالد ستباك براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1997، ص:113.

[25]: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص-ص:195-196.

[26]: البليسي بدرية المعتز عبد الكريم، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000، ص:33.